

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA  
OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

**Strategická analýza vybrané organizace**

Strategic Analysis in a Selected Organization

Student: Jan Kyselý

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Viktorie Janečková, Ph.D.

Ostrava 2011

**Místopřísežné prohlášení**

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracoval samostatně.“

V Ostravě dne

.....

Podpis

## **Poděkování**

Děkuji mé vedoucí bakalářské práce Ing. Viktorii Janečkové, PhD. za veškeré rady a připomínky při zpracování mé bakalářské práce.

<b>1</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Teoretické vymezení strategie a strategické analýzy .....</b>	<b>2</b>
2.1	Strategie .....	2
2.2	Strategické řízení .....	2
2.2.1	Formulace strategie .....	3
2.2.2	Strategické plánování .....	5
2.2.3	Rozhodnutí na základě analýz .....	6
2.2.4	Formulace a výběr strategie .....	7
2.3	Strategická analýza .....	8
2.3.1	Analýza okolí .....	8
2.3.2	Vnitřní prostředí podniku .....	17
2.3.3	Hodnocení vnějšího i vnitřního prostředí organizace .....	19
<b>3</b>	<b>Představení organizace .....</b>	<b>23</b>
3.1	Nabídka služeb .....	23
3.2	Historie společnosti .....	24
3.3	Cíle společnosti .....	24
3.4	Konkurenční výhody .....	24
<b>4</b>	<b>Strategická analýza organizace .....</b>	<b>25</b>
4.1	Analýza PEST(LE) .....	25
4.2	Porterova analýza konkurenčních sil .....	29
4.2.1	Rivalita mezi stávajícími konkurenty. ....	29
4.2.2	Riziko vstupu potencionální konkurence .....	32
4.2.3	Smluvní síla odběratelů .....	33
4.2.4	Smluvní síla dodavatelů .....	34
4.2.5	Hrozba substitutů .....	36
4.3	Interní analýza společnosti ELKOTERM spol. s.r.o. ....	36
4.3.1	Řízení společnosti .....	36
4.3.2	Marketing .....	37
4.3.3	Personální funkce .....	38
4.3.4	Finanční funkce .....	38
4.3.5	Nákupní a zásobovací funkce .....	38
4.4	SWOT analýza .....	39
4.4.1	Silné stránky – Stenghts .....	39
4.4.2	Slabá stránka – Weaknesses .....	40
4.4.3	Příležitosti – Opportunities .....	41
4.4.4	Ohrožení – Threats .....	42
<b>5</b>	<b>Vlastní doporučení .....</b>	<b>44</b>
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>47</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>48</b>
	<b>Seznam zkratk</b>	
	<b>Seznam obrázků</b>	
	<b>Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce</b>	
	<b>Seznam příloh</b>	

# 1 Úvod

Každá společnost dnes den co den bojuje o udržení a zlepšení své hospodářské situace. Pokud chce být v dnešní době kdokoli úspěšný, musí myslet vždy o několik kroků dopředu, stále hledat nové příležitosti, být flexibilní a věnovat velkou pozornost novým postupům, inovacím a technologiím. Být si vědom své minulosti, znát nynější možnosti a situaci, musí vědět, čeho chce dosáhnout, poznat svého protivníka a umět reagovat na změny.

Prvním krokem je znát směr a cíle své cesty a vědět jak k nim dojít, což jsou základní principy strategie a strategického řízení.

## **Cíle práce:**

1. Popsat a pochopit východiska strategického managementu.
2. Charakterizovat metody využívané pro strategickou analýzu.
3. Zpracovat strategickou analýzu vybrané organizace.
4. Na základě získaných poznatků doporučit opatření a budoucí kroky.

Práce je rozdělena do dvou základních částí. První část se věnuje teoretickému vymezení strategie a strategického řízení. V druhé části se poznatky aplikují na aktuální situaci vybrané organizace.

Záměrem je nejen analyzovat získané informace, ale hlavně dojít k relevantním závěrům, které by byly pro vybranou organizaci uplatnitelné v praxi.

Toto téma jsem si pro svou bakalářskou práci vybral zejména pro její možné praktické uplatnění ve vybrané organizaci ELKOTERM spol. s.r.o. Společnost se v současné době nachází v obtížné situaci a nemá dostatečné kapacity ani prostředky pro tvorbu nové strategie. Poznatky z mé práce by mohly podniku pomoci vytvořit si strategii pro příští období a navrhnout akční kroky pro zlepšení své stávající situace.

## 2 Teoretické vymezení strategie a strategické analýzy

V této části práce se budu zabývat teoretickým vymezením základních pojmů, principů a metod. Zaměřím se na strategii, strategické řízení a strategickou analýzu.

### 2.1 Strategie

Strategie je cestou, jak dosáhnout svého poslání, vize a cílů. „Základním úkolem strategie je připravit podnik na všechny situace, které mohou v budoucnu nastat.“<sup>1</sup>

*„Strategie bez taktiky je tou nejpomalejší cestou k vítězství. Taktika bez strategie je rykem před porážkou.“<sup>2</sup>*

*Sun Tu (Umění války)*

### 2.2 Strategické řízení

Strategické řízení získalo své největší uplatnění ve vojenské oblasti. Zde se také formulovaly hlavní rysy tohoto vědního oboru. Hlavním cílem každé vojenské strategie je dosažení vítězství, a to za pomoci disponibilních zdrojů a schopností, znalosti protivníka a bojiště.

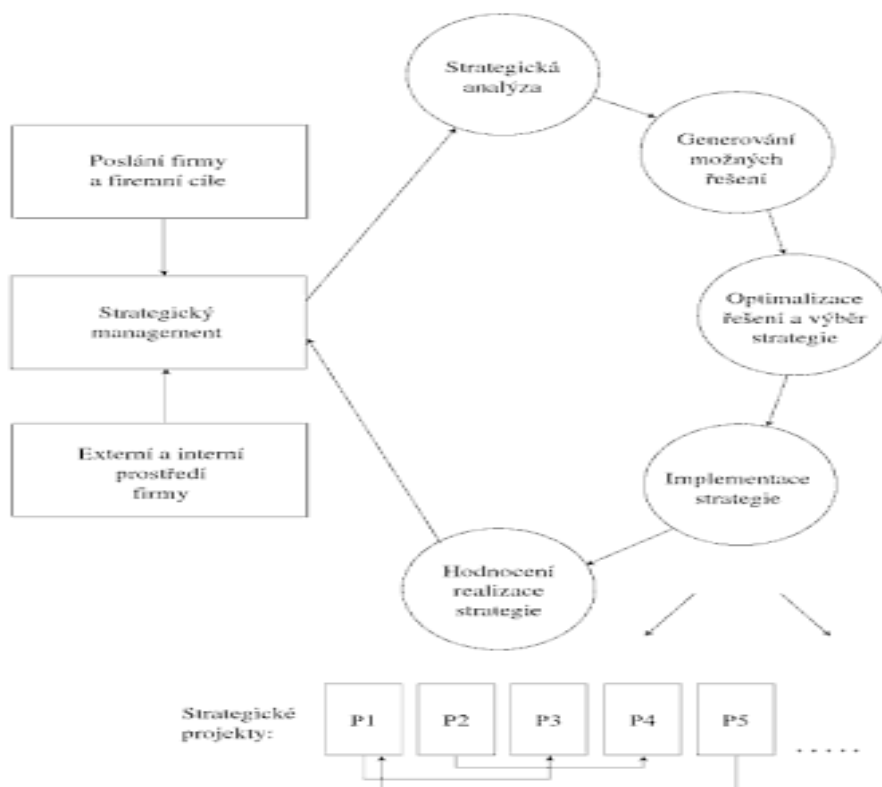
Pokud tyto myšlenky a postupy převedeme do podnikové sféry, zjistíme, že strategické řízení je „proces, ve kterém vrcholoví manažeři formulují strategii směřující k dosažení stanovených cílů, v souladu s vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku“<sup>3</sup>. Podnik tak může pružně reagovat na dramatické změny prostředí a získat důležitou strategickou konkurenční výhodu.

---

<sup>1</sup> SOUČEK, Z. Kde nás „strategie tlačí“. *Moderní řízení*, 1999, č.11, citace str. 39

<sup>2</sup> KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. *Efektivní systém řízení strategie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 8072612034.

<sup>3</sup> SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-364-1, citace str. 1



Obr.:2.1 Proces strategického řízení

Zdroj: Keřkovský a Vykypěl (2002, str.7)

## 2.2.1 Formulace strategie

Prvním krokem k formulování strategie je vyjasnění základních otázek. Jako je samotný účel podniku (poslání), stanovení vnitřních hodnot, které vedou jednání organizace a v neposlední řadě její budoucí směřování neboli vizi.

### Poslání

Poslání je velice stručné vymezení toho, proč daná společnost vlastně existuje. Jedná se o pár slov, která popisují základní cíl, ke kterému směřuje. [3]

Všeobecně se doporučuje vymezit poslání jako uspokojení potřeb zákazníka, jelikož ty na rozdíl od produktů či technologií zůstávají stálé. [1]

Příkladem může být poslání společnosti Googel:

*„Organizovat informace celého světa a činit je všeobecně dostupnými a užitečnými.“*<sup>4</sup>

## Hodnoty

Představují postoje a chování dané organizace. Určují její jednání v různých situacích.

[3]

## Vize

Jsou středně až dlouhodobé cíle organizace. Často až „vizionářskými slovy“ vyjadřují budoucí obraz podniku.

Dle Roberta S. Kaplana a Davida P. Nortona by mělo prohlášení vize obsahovat tři základní komponenty. [1]

- Náročný cíl.
- Vymezení tržní niky.
- Časový výhled.

## Strategické cíle

Lednický stejně jako Sedláčková uvádí, že „strategické cíle představují žádoucí stav, kterého se podnik snaží dosáhnout za určité období, prostřednictvím své existence a svých činností.“<sup>5</sup>

Základem pro stanovení cílů je poslání, které následně transformujeme do konkrétních výsledků, jež chceme v určitém čase dosáhnout.

Konkrétní cíle pak můžou být stavěny na ekonomických (tržby, zisky), ale i neekonomických tzv. sociálních charakteristikách (image podniku, rozvoj lidského potenciálu). [8]

Jakýkoli cíl by pro jeho úspěšné plnění měl splňovat určitá kritéria. Jednou z možností je se při vytváření cílů řídit metodou „SMART“.

---

<sup>4</sup> Googel.com [online]. 2011 [cit. 2011-05-02]. Vše o Googlu. Dostupné z <<http://www.google.cz/intl/cs/about/corporate/company/index.html>>.

<sup>5</sup> SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. Strategická analýza. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-364-1, citace str.2



## Metoda „SMART“ [8]

- Stimulating – cíle *stimulující* k dosažení co nejlepších výsledků.
- Measurable – výsledky by měli být *měřitelné*.
- Acceptable – *akceptovatelný* těmi, jenž jej bude plnit.
- Realistic – stanovení *realistických* cílů vzhledem k naší situaci a omezeným zdrojům.
- Timed – *terminované*, vymezené v čase.

### 2.2.2 Strategické plánování

Při samotném plánování podnikové strategie by její autoři neměli zapomínat na základní principy.

Základní principy strategického myšlení dle prof. Dr. Zdeňka Součka, DrSc.: [24]

1. **Princip variantnosti.** Každá strategie by měla být zpracována ve více variantách, tak aby mohla reagovat na určité změny a předešlo se tzv. "strategickému překvapení".

2. **Princip permanentnosti.** Stanovením strategie strategické řízení nekončí. Ba naopak se musí neustále monitorovat její vývoj a dle potřeby upravovat tak, aby byla co nejvíce aktuální.

3. **Princip celosvětového systémového přístupu.** Strategie nesmí zapomínat na celosvětovou provázanost.

4. **Princip tvůrčího přístupu.** Je důležitým prvkem strategie. Tvůrčí přístup nám může získat důležitou konkurenční výhodu.

5. **Princip interdisciplinarity.** Při zpracování strategie je žádoucí využívat informace ze všech vědních oborů.

6. **Princip vědomí práce s rizikem.** Strategická rozhodnutí jsou spojena s vysokým rizikem, proto je třeba s ním neustále pracovat a snažit se ho eliminovat.

7. **Princip koncentrace zdrojů.** Upozorňuje na důležitost zapojení všech zdrojů pro dosažení strategie.

8. **Princip vědomí práce s časem.** Správné načasování může rozhodnout o úspěšnosti či neúspěšnosti strategie

9. **Princip agregovaného myšlení.** Tvůrci strategie se mají soustředit na podstatná fakta a nezabývat se zbytečnými podrobnostmi.

10. **Princip zpětnovazebního myšlení.** Souvisí s principem permanentnosti, protože zpětná vazba umožňuje korigovat strategii tak, aby co nejvíce odpovídala skutečnosti.

## 2.2.3 Rozhodnutí na základě analýz

### Klíčové faktory úspěchu

Na základě strategických analýz, může podnik určit tzv. „**klíčové faktory úspěchu**“ v daném odvětví, které určují jeho schopnost přežít a prosperovat. [8] Jejich znalost je pro management podniku klíčová. Daly by se považovat za „základní kameny“, na kterých by měl podnik stavět. Má už totiž představu o tom, co požadují zákazníci, jak silná je konkurence a zná základní charakteristiky odvětví. To mu pomůže definovat klíčové přednosti podniku, do kterých by měl investovat své omezené zdroje. [24]

### Atraktivita odvětví

Cílem je rozhodnout o celkové atraktivitě či neatraktivně odvětví pro podnik. Toto rozhodnutí by se mělo projevit při zpracování nové strategie. Pro atraktivní odvětví jsou většinou využity velmi agresivní růstové strategie, naopak při celkové neatraktivně odvětví podniky volí strategie na obranu své pozice. [8]

### Analýza konkurence

Po pečlivém výběru toho správného odvětví, by se měl podnik zaměřit na podrobnou „**analýzu konkurence**“. [8] Určit jednotlivé konkurenty a sestavit jejich profil, ten by měl obsahovat zejména jejich konkurenční výhody, strategii, cíle a očekávané budoucí kroky. Jednou z nejdůležitějších informací pro podnik je určit relativní nákladové postavení podniků za pomoci tzv. „**nákladového řetězce**“ a naznačit tak jejich pravděpodobné kroky při změnách v odvětví. [8] Management by neměl zapomenout ani na další významné charakteristiky konkurence: kvalita produktu, reklama, poskytované služby, cena, technologie, image značky, kvalita a motivace pracovníků, úroveň řízení atd. [24]

## 2.2.4 Formulace a výběr strategie

„Formulace a výběr strategie je syntetickou fází strategického procesu.“<sup>6</sup> Jedná se o kreativní činnost managementu podniku, kterému jako základ pro zpracování poslouží zejména výsledky z předešlých analýz, neměl by však zapomínat ani na své poslání a vizi, jež by měly posloužit jako hlavní směr strategie.

Výsledkem každého přístupu k formulování strategie by mělo být stanovení směru, jenž zajistí získání silné konkurenční výhody.

Literatura přitom nabízí celou paletu různých strategických přístupů. Od strategie diferenciací, přes koncepci modrých oceánů, až po využití simulací v podobě válečných her a celou řadu dalších. [3]

Managementu se tedy nabízí hned několik přístupů, přičemž každý je efektivní v jiné situaci. Při následném výběru a realizaci je možné zasadit všechny možnosti do tzv. „**mapy strategií**“ a za pomoci systému Balanced Scorecard jim dát praktickou uchopitelnost a akceptovatelnost. [3]

Následně podnik vybere tu strategii, kterou si jeho situace žádá.

### Balanced Scorecard

Pokud má být podniková strategie úspěšná, je třeba její výsledky měřit, vyhodnocovat výkonnost podniku. Systém Balanced Scorecard (Strategický systém měření výkonnosti podniku) nabízí soubor nástrojů měření výkonnosti, jenž ukazuje, jak podnik postupuje při dosahování svých cílů. [2]

Systém měří výkonnost za pomoci 4 vyvážených perspektiv, finančního i nefinančního charakteru. [2]

- Finanční perspektiva.
- Zákaznická perspektiva.
- Perspektiva interních podnikových procesů.

---

<sup>6</sup> LEDNICKÝ, V, Strategické řízení. 1. vyd. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006. 153 s. ISBN 80-7329-131-2

- Perspektiva učení se a růstu.

Managementu tak napomáhá dělat správná rozhodnutí a co je nejdůležitější, při takto zjištěných hmatatelných výsledcích motivovat jak sebe, tak i zaměstnance. [2]

## **2.3 Strategická analýza**

Pokud chce podnik získat konkurenční strategickou výhodu a čelit nástrahám, které mohou v budoucnu nastat, měl by své řízení založit na kreativním a strategickém myšlení, které je podporováno nejrůznějšími vědeckými metodami. [8]

Úkolem strategické analýzy (strategické situační analýzy) je ukázat managementu společnosti, jaká je současná situace, jaké jsou šance na úspěch a na co by se měl především soustředit.

„Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relativní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku.“<sup>7</sup> Pomáhá tak správně posoudit současný stav podniku, vyzdvihnout silné stránky a poukázat na nedostatky. Její zpracování odhalí pozitivní i negativní důsledky dosavadního průběhu strategie a přímo tak ovlivňuje rozhodnutí o dalším pokračování, jejím přepracování či úplném zastavení. Poukazuje na jevy, které mohou nastat v budoucnosti a napomáhá tak podniku se na ně připravit, popřípadě je využít ve svůj prospěch. [3]

Výsledky strategické analýzy napomohou podniku vytvořit strategii tzv. „šitou na míru“, která bude nejlépe odpovídat skutečnosti a zvýší se tak pravděpodobnost jejího efektivního plnění. [8]

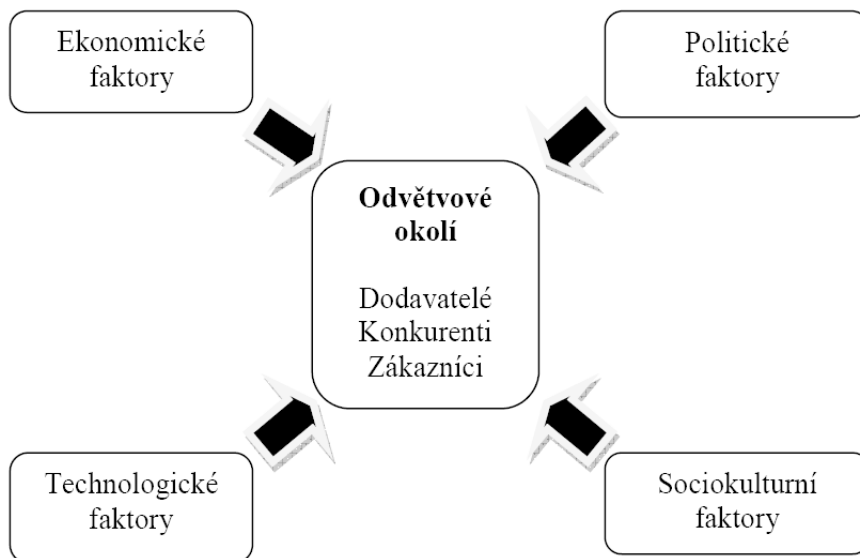
### **2.3.1 Analýza okolí**

V dnešním světě, který je charakteristický svým rychlým rozvojem a změnami na poli vědy a techniky a sociálních aspektů globalizace je nesmírně důležité se správně orientovat a vyhodnocovat situaci v širokém pojetí. Analýza okolí se soustředí na faktory

---

<sup>7</sup> SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. Strategická analýza. 2. vyd.  
Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-364-1, citace str. 9

působící v okolí podniku. Tedy na makroekonomické a mikroekonomické trendy, zkoumané v průběhu času a určení jejich budoucí prognózy. [8]



Obr.: 2.2 **Okolí podniku**

Zdroj: Sedláčková a Buchta (2006, str.13)

## Analýza vnějšího okolí

Tato analýza se soustředí na faktory vnějšího prostředí. Můžeme sem zařadit například makroekonomické faktory (ekonomický růst, stabilita cen, směnné kurzy, úrokové sazby atd.), které sice nepřímo, ale velkou mírou ovlivňují chod podniku. Pro určení složek vnějšího prostředí se využívá tzv. model **PEST(LE)**. [24]

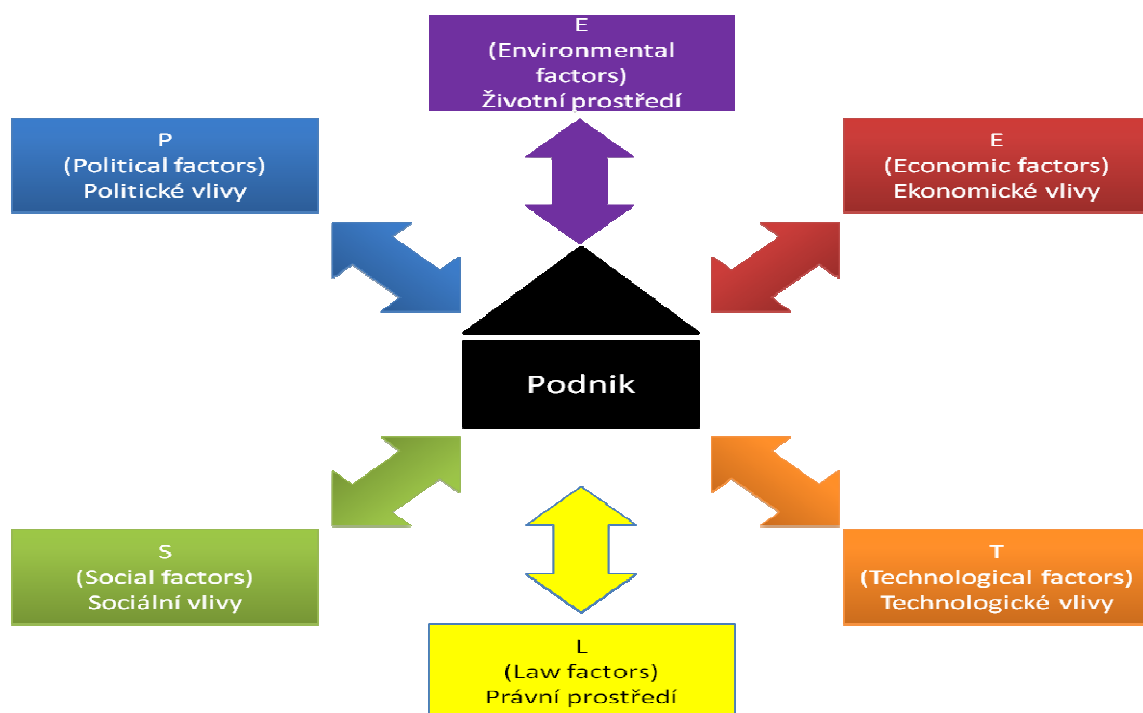
Důležitou součástí je také přezkoumání konkurence v odvětví, kde využijeme model „**pětí sil**“ Michaela Portera. Výkonnost podniku se určí za pomoci finančních ukazatelů a jejich srovnání s konkurencí nám naznačí naše postavení v odvětví. [3]

Pokud se náš podnik bude chtít zaměřit i na globální trhy a expandovat či vytvořit efektivní spolupráci, poslouží mu model analyzující vlivy globalizace, tedy model „**4C**“. [3]

## Analýza PEST(LE)

**PEST(LE)** je metodou pro analýzu makroekonomických vlivů na podnik. Metoda rozděluje faktory do několika velkých skupin. Její název je odvozen z anglických zkratk faktorů, které analyzuje. Jedná se o faktory *politické* (Political), *ekonomicko-hospodářské* (Economical), *sociálně-kulturní* (Social) a faktory *vědecko-technologické* (Technological). [24] K těmto čtyřem základním faktorům se často přidávají ještě dva další, a to *právní* (Law factors) a *životní prostředí* (Environmental). [13]

Vzhledem k daným cílům subjektu, který za pomoci externí analýzy popisujeme, se jednotlivé faktory mohou lišit a může jím být přidávána různá váha důležitosti.



Obr. 2.3 Obecné schéma PESTLE analýzy

Zdroj: <http://www.byznysslovicka.com/pestel> (12.3.2011)

## **Popis jednotlivých skupin faktorů:**

### **○ Politické faktory**

Analýza politických faktorů se zabývá problematikou stability politické scény, která souvisí s legislativním rámcem dané země. [12] Střídání vlád různého zaměření může pro podnik vytvářet jak pozitivní, tak i negativní klima. Politická omezení mohou přímo ovlivnit některá rozhodnutí podniku. Mluvíme zejména o daňové politice, regulaci exportu a importu, cenové politice či o životním prostředí. Je třeba sledovat i politické dění v zahraničí, to může přinést nečekané příležitosti, ale i hrozby. [8]

### **○ Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory tvoří velmi důležitý aspekt pro podnikatelské prostředí. Sledují se zejména makroekonomické ukazatele, daňová politika, úroková míra, směnný kurz, specifické zaměření trhu, otázky hospodářských cyklů či mezinárodní ekonomická situace. [13]

Faktory je třeba sledovat současně, protože spolu často velmi úzce souvisí a navzájem se ovlivňují. Ekonomický růst má dopad na celkovou situaci dané ekonomiky. Optimistická nálada tak může silně ovlivnit třeba úrokovou míru, která působí na aktivity podniku. Daňová politika se může silně podílet na rozhodnutí o rozdělení zisku a investiční činnosti. Devizové kurzy mají přímý dopad na zahraniční obchody tedy import a export. Díky globalizaci a postupné ekonomické integraci v Evropě může podnik velmi rychle využít zahraničních příležitostí.

### **○ Sociální a demografické faktory**

Analýzou sociálního a demografického prostředí může podnik získat velmi rychle předstih před svou konkurencí. A to zejména proto, že odrážejí skutečnou situaci konečného spotřebitele. [8]

Poukazují totiž na současné trendy v populaci. Stárnutí obyvatelstva, porodnost, životní styl, kulturu, vzdělanost, zdraví, atd. Pokud je podnik dokáže správně analyzovat, může tak pružně reagovat na změny a upravit svou nabídku či využít budoucích příležitostí.

### ○ **Technologické faktory**

Nové technologie můžou ze dne na den velmi dramaticky změnit okolí podniku. [8] Proto je třeba tyto faktory bedlivě sledovat. Podnik by se zde měl zaměřit na otázky infrastruktury, energie, telekomunikací, stavem a rozvojem průmyslu a vývojem vědy a výzkumu. [13]

### ○ **Legislativní faktory**

Legislativním rámcem se myslí zejména existence zákonů, norem a vyhlášek, které samo podnikání vymezují a tvoří tak jeho „manévrovací prostor“. [8] Musí se tak dbát na vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy. [20]

### ○ **Životní prostředí**

Současné trendy stále více tlačí na ekologickou uvědomělost podnikové sféry. Problémy globálního oteplování či ekologického znečištění ovlivňují činnosti podniků. Ty jsou nuceny měnit své výrobky, technologické postupy, zajistit ekologickou likvidaci odpadu atd. [8]

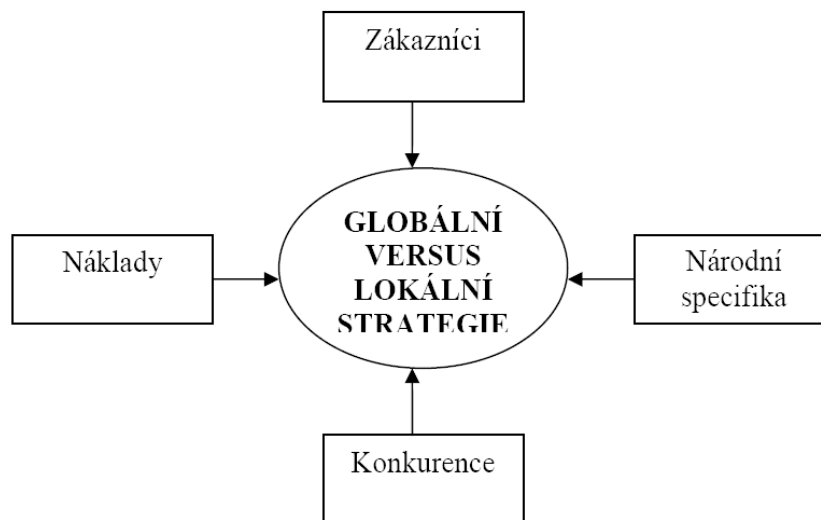
## **Posouzení vlivů globalizace Metoda „4C“**

Management by měl posoudit i možné globalizační trendy a rozhodnout, zda zvolit lokální, či globální strategii. Dle Sedláčkové se „globalizace“ dnes dá díky neustálému odstraňování překážek mezinárodního obchodu, označit jako všeobecný trend a i podnik zaměřený na regionální trh by neměl tuto skutečnost opomíjet.

K analýze globálních vlivů slouží **metoda „4C“**. Označena dle čtyř základních faktorů, které popisuje. [8]

- Customers – zákazníci.
- Country – národní specifika.
- Costs – náklady.
- Competitors – konkurence.





Obr. 2.4 **Metoda 4C**

Zdroj: Sedláčková (2006, srt.25)

## Analýza blízkého okolí

Analýza blízkého okolí, jinak také „Analýza odvětví“ se soustředí na popis faktorů, které mají na podnik bezprostřední vliv. Spolu s podnikem toto prostředí tvoří jeho konkurence, dodavatelé a zákazníci. [1]

Při analýze odvětví je cílem managementu uvědomit si atraktivitu odvětví, změnотvorné hybné síly, působící konkurenční síly a klíčové faktory úspěchu. [24]

Podnik si nejprve musí vymezit odvětví, ve kterém působí a definovat jeho základní charakteristiky. V tomto smyslu se odvětvím myslí skupina podniků, které nabízejí podobné produkty. [8]

Mezi standardní výčet faktorů, které se používají pro popis odvětví, patří zejména: *velikost daného trhu*, jeho růst a životní fáze cyklu. *Analýza konkurence*, její geografický rozsah, počet a relativní velikost. *Zákazníci*, jejich počet a velikost. *Bariéry pro vstup do odvětví* a ty, které jsou spojené s *odchodem z odvětví*. *Technologie a inovace*, spojené s výrobou a diferenciací jednotlivých produktů. *Nároky na kapitál a míra hospodárnosti*. [8]

„Cílem analýzy odvětví není zjistit vše, co zjistit lze, ale identifikovat zásadní hybné síly působící v odvětví a určit faktory, které činí odvětví více či méně atraktivní.“<sup>8</sup>

## **Analýza konkurenčních sil**

Management by se měl velice podrobně zabývat působením konkurenčních sil na podnik. Pro správná strategická rozhodnutí je nezbytné správně identifikovat konkurenci a definovat jejich charakteristiky. Podnik tak může snáze rozeznat možná rizika a připravit se na ně. [24]

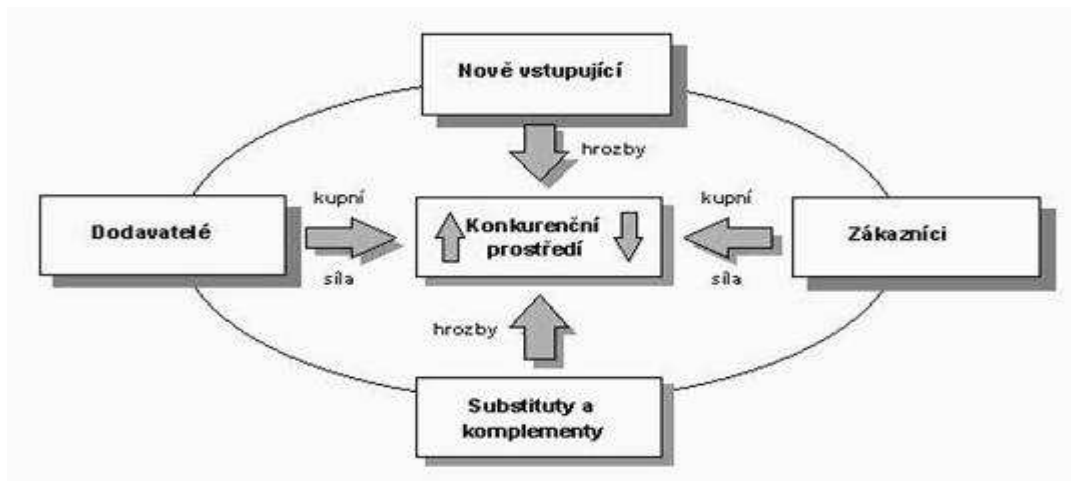
## **Model „pěti sil“ Michaela E. Portera.**

Model analyzuje stav konkurence v odvětví, které závisí na působení pěti základních sil. [26]

- 1. Riziko vstupu potenciálních konkurentů.**
- 2. Rivalita mezi stávajícími konkurenty.**
- 3. Smluvní síla odběratelů.**
- 4. Smluvní síla dodavatelů.**
- 5. Hrozba substitučních výrobků.**

---

<sup>8</sup> SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. Strategická analýza. 2. vyd.  
Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-364-1, citace str. 31



Obr.: 2.5 **Porterův model pěti sil**

Zdroj: Kovář (2003, str.25)

Cílem modelu je jasně pochopit síly, které na podnik působí, a identifikovat, které mají pro jeho budoucí vývoj největší význam. [8]

#### ○ **Riziko vstupu potenciálních konkurentů**

V tržních ekonomikách musí každý podnik počítat s možností vstupu nového konkurenta na trh, a to zejména pokud jsou zisky v odvětví dlouhodobě vysoké.

Tato hrozba závisí zejména na dvou faktorech: [8]

- a) bariéry vstupu,
- b) očekávaná reakce ostatních konkurentů.

Mezi nejvýznamnější bariéry pro vstup do odvětví patří: [8]

- úspory z rozsahu,
- technologie a know-how,
- znalost značky a oddanost zákazníků,
- kapitálová náročnost,
- legislativní opatření.

- **Rivalita mezi stávajícími konkurenty**

Je dána zejména intenzitou strategických kroků podniku pro získání většího podílu na trhu a adaptabilitou konkurentů na tyto změny reagovat.

Intenzita konkurenčních bojů mezi „rivaly“ v odvětví je ovlivněna několika faktory: počet a velikost konkurentů, míra růstu trhu, vysoké fixní náklady, diferenciací produktů, bariéry odchodu z odvětví či globální zákazníci. [8]

- **Smluvní síla odběratelů**

Vysoká potencionální síla kupujících může vytvořit na podnik silné konkurenční tlaky. Zejména malé množství velice silných zákazníků v odvětví může způsobit snížení potenciálního zisku, posílit vzájemnou rivalitu výrobců a vynutit si další výhody spojené s nákupem (vyšší garanci, výhodnější úvěrové sazby). [8]

- **Smluvní síla dodavatelů**

Silní dodavatelé nezbytných výrobních zdrojů si mohou na podniku vynutit pro něj velice nevýhodné podmínky. Přitom nemluvíme pouze o dodávce nejrozličnějších potřebných surovin pro výrobu, ale také například služby spojené s vrcholovým managementem. Podnik by se měl snažit snížit velkou závislost na dodavatelích a tak se vyvarovat příliš velkým tlakům. [8]

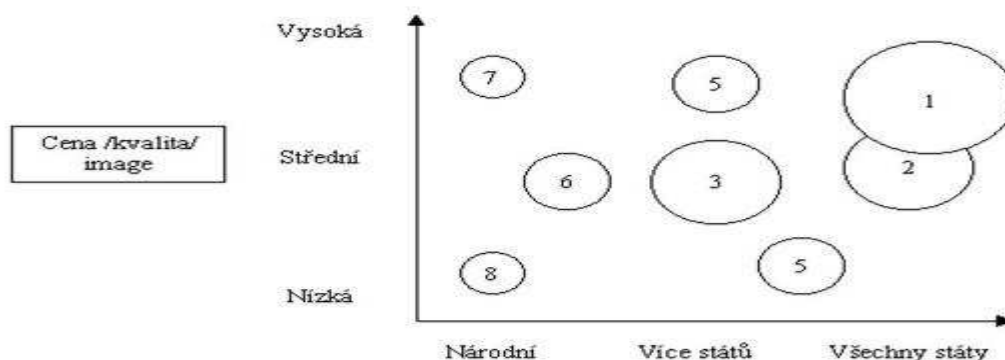
- **Hrozba substitučních výrobků**

Podnik je ohrožen nejen nejbližšími konkurenty, ale také společnostmi z jiných odvětví, jejichž produkty se mohou stát substituty. Pokud je zákazník indiferentní, může velice snadno, například při výhodnější ceně, odvrátit pozornost od původního produktu. Hrozbou substitutů je ohrožený zejména potravinářský a textilní průmysl. [8]

Souhrnné působení těchto sil určuje intenzitu konkurence a podílí se na úspěšnosti podniku v daném odvětví. Tato intenzita je variabilní a v každém odvětví působí jinak. Pokud je všech pět složek modelu silných, pak se v tomto odvětví nedají očekávat příliš velké zisky,

naopak tam, kde tyto síly působí pouze nepatrně, může podnik vykazovat vysoké obraty a velké zisky. Při analýze se musí brát v potaz i to, že jednotlivé síly se navzájem silně ovlivňují. Pokud se jedna ze sil změní, neznamená to, že ostatní zůstanou stabilní. [25]

Porterův model „pěti sil“ je jednou z nejznámějších a nejpropracovanějších analýz konkurenčního prostředí a v praxi jedna z nejpoužívanějších.



Obr.: 2.6 Mapa konkurenčních skupin

Zdroj: Sedláčková (2006, str.38)

### 2.3.2 Vnitřní prostředí podniku

Na rozdíl od okolního prostředí se vnitřním prostředím podniku chápou všechny procesy, které se uskutečňují uvnitř společnosti. Tím se má na mysli celý výrobní proces, marketing, struktura organizace a její vedení, zaměstnanci, základní otázky managementu, finance, technologie či image společnosti aj. Každý podnik je těmito charakteristikami jedinečný a jeho chování má na ně přímý vliv.

#### Interní analýza podniku

Analýza je zaměřena na určení zdrojů a schopností podniku tak, aby dokázal určit své silné a slabé stránky, klíčové kompetence a specifické přednosti podniku. Základem úspěšné strategie je její soulad mezi podnikovými zdroji a schopnostmi s podmínkami vnějšího prostředí. [4]

### ○ **Řízení podniku**

Podnik sám o sobě je tvořen mnoha články, které se zabývají odlišnými činnostmi. Ty by sami o sobě nemohli fungovat a je nutné je do určité míry skloubit jak časově, tak i věcně. Navíc je podnik vystaven nejen vnitřním, ale i vnějším faktorům a tedy chápán jako určitý samostatný celek.

Úkolem vrcholového managementu je právě koordinace těchto činností, jejich motivace a kontrola. [10]

### ○ **Nákup (zásobování)**

Úkolem nákupu je zabezpečit jednotlivé podnikové procesy potřebnými surovinami a to v určitém množství, sortimentu, kvalitě, času a místě. [10]

Důležitou funkcí nákupu je včasná predikce budoucích potřeb, průzkum zdrojů, rozhodování o dodavateli a celkový materiální tok. [10]

### ○ **Prodej (marketing)**

Každý podnik „musí své činnosti orientovat na potřeby a přání svých zákazníků.“<sup>9</sup> Hlavním úkolem podnikového marketingu je zjišťovat, popř. vyvolávat a současně uspokojovat tyto potřeby. [10]

Základní otázky marketingového řízení jsou: jaký produkt a komu jej nabízet, jakým způsobem oslovit zákazníka a za jakých podmínek se prodej uskuteční. [10]

Marketingová komunikace je způsob jak své okolí na nabízený produkt upozornit. K jeho nástrojům patří reklama, osobní nabídka zboží, podpora prodeje a PR (public relations) aktivity. [10]

---

<sup>9</sup> SYNEK, M. Nauka o podniku. 4. vyd. Praha: VŠE, 1998. 383 s.  
ISBN 80-7079-981-1, citace str. 193

- **Personální funkce**

Lidské zdroje jsou základním stavebním kamenem každé organizace. Představují souhrn všech pracovníků, jejich kvalifikace, věková struktura, úroveň motivace a kreativního přístupu, schopnost flexibility a adaptability k měnícímu se prostředí. [10]

Mezi základní činnosti personálního útvaru patří: plánování pracovníků, jejich získávání a výběr, správné umístění, hodnocení výkonu a v neposlední řadě vzdělávání a rozvoj. [10]

- **Finanční funkce**

Finanční řízení se zabývá získáváním kapitálu pro podnikové potřeby a rozhodováním o jeho struktuře, investováním volných peněžních prostředků, rozhodováním o rozdělení zisku, kontrolou a řízením hospodářských činností podniku. To vše při zohledňování faktoru času a rizika. [10]

### **2.3.3 Hodnocení vnějšího i vnitřního prostředí organizace**

#### **SWOT analýza**

SWOT analýza hodnotí silné (Strengths), slabé (Weaknesses) stránky společnosti, hrozby (Threats) a příležitosti (Opportunities) spojené se strategií podniku.

Patří mezi tzv. komplexní metody, protože hodnotí jak informace z vnějšího, tak i vnitřního prostředí. Tyto informace dokáže spojit a vytvořit ucelený obraz o stavu podniku.

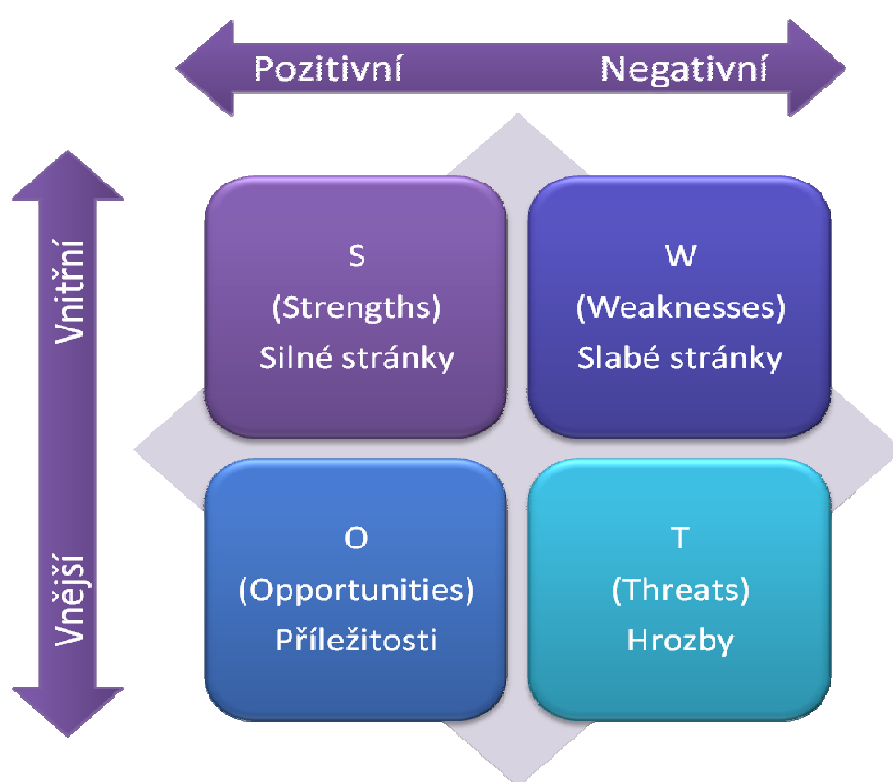
„Cílem SWOT analýzy není v žádném případě zpracování seznamu potencionálních příležitostí a hrozeb a silných a slabých stránek, ale především idea hluboce strukturované analýzy poskytující užitečné poznatky.“<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. Strategická analýza. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-364-1, citace str. 91

### Postup při zpracování: [8]

1. Identifikovat a předpovědět hlavní změny v okolí podniku. Zvláštní pozornost by měla být věnována hybným změnotvorným silám a klíčovým faktorům úspěchu. Výčet by měl obsahovat 7-8 bodů.
2. Identifikovat silné a slabé stránky podniku a specifické přednosti. Výčet by i tentokrát neměl obsahovat více jak 7-8 bodů.
3. Posoudit vzájemné vztahy silných a slabých stránek na jedné straně a hlavní změny v okolí podniku na straně druhé. Výsledkem je graficky znázorněný diagram SWOT analýzy.



Obr.: 2.7 SWOT analýza

Zdroj: <http://www.byznysslovicka.com/swot> (12.3.2011)



V návaznosti na SWOT analýzu se podnik může zaměřit na jednu z následujících strategií.

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
Příležitosti (O)	<b>WO strategie</b> <b>HLEDÁNÍ</b> Překonání slabé stránky pomocí příležitosti	<b>SO strategie</b> <b>VYUŽITÍ</b> Využití silné stránky ve prospěch příležitosti
Ohrožení (T)	<b>WT strategie</b> <b>VYHÝBÁNÍ</b> Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se Ohrožení	<b>ST strategie</b> <b>KONFRONTACE</b> Využití silné stránky k odvrácení ohrožení

Obr.: 2.8 **Strategie**

Zdroj: Lednický (2006, str. 74)

- **„SO“ strategie (Max-Max)**

Podniku se nabízí několik příležitostí v okolí, které je schopen podporovat svými silnými stránkami. Strategie, která se v těchto situacích využívá, je **agresivní (růstová strategie)** „SO“. [8]

- **„ST“ strategie (min-max)**

Strategie naznačuje co dělat, když se silné stránky podniku střetnou s nepříznivým okolím. Výsledkem je **diverzifikační strategie**, která se snaží identifikovat hrozby a přeměnit je s využitím silným stránek v příležitosti. [8]

- **„WO“ strategie (max-min)**

Podnik má na trhu několik příležitostí, ale kvůli svým slabým stránkám je nedokáže využít. **Strategie turnaround** je zaměřena na maximalizaci příležitostí k překonání slabých stránek. [8]

- „WT“ strategie ( min-min)

Podnik se musí vypořádat se svými slabými stránkami a zároveň čelit nepříznivému stavu okolí. Pro minimalizaci jak svých slabých stránek, tak i rizika, se využívá **defenzivní (obránná) strategie**. [8]

SWOT analýzu je vhodné zpracovat i pro každého z konkurentů firmy, protože na základě SWOT analýzy může management podniku lépe odhadovat reakce konkurence. [24]

### 3 Představení organizace



Obr.: 3.1 Logo společnosti ELKOTERM spol. s.r.o.

Zdroj: <http://www.elkoterm.cz/>

ELKOTERM spol. s.r.o. je společnost, která působí v oblasti dodávky, montáže a servisu produktů v zámečnické a topenářské sféře. Svou strukturou se řadí mezi malé a střední podniky, regionálního charakteru. Její základní kapitál je zapsán ve výši 111 000 Kč. Od roku 1993 sídlí na Blažejském náměstí v Olomouci.

#### 3.1 Nabídka služeb

Nabídka služeb se dělí dle činnosti podniku do dvou základních sfér, a to na zámečnictví a topenářství.

##### **Zámečnictví**

V zámečnictví se společnost zabývá dodávkou a montáží sekčních garážových a průmyslových vrat včetně pohonů a elektrického ovládání a následným servisem těchto zařízení.

##### **Topenářství**

Topenářská činnost je zaměřena na dodávku a instalaci radiátorového, podlahového, ale i klasického topení.

Mezi další služby v návaznosti na hlavní činnosti se řadí:

**Vodo a plyno instalace** - Montáže a opravy vyhrazených vodovodních a plynových zařízení pro rozvod plynu a vody v novostavbách i při rekonstrukcích,

**servis** - servis plynových zařízení,

**revize** - firma má oprávnění a osvědčení k provádění revizí vyhrazených technických zařízení ve smyslu zákona č. 174/1968 Sb. Oprávnění a osvědčení vydala Technická inspekce České republiky, a to v těchto oblastech:

- Revize tlakových zařízení dle ČSN 070710 a ČSN 690012.
- Revize plynových zařízení dle vyhl.ČUBP č.85/78Sb.

### **3.2 Historie společnosti**

Společnost ELKOTERM spol. s.r.o. byla založena v roce 1991 pěti společníky. V zámečnictví a topenářství působí již od svého založení. V roce 1993 přestěhovala své sídlo na Blažejské náměstí v centru města Olomouce.

### **3.3 Cíle společnosti**

V současné době jsou cíle společnosti zaměřeny zejména na zlepšení špatné ekonomické situace a prohlubování již existujících aktivit. Jedná se zejména o minimalizaci nákladů a zajištění provozu společnosti. U všech činností je snaha dále rozšiřovat poskytované služby, vyhledávat možnosti nových aktivit včetně navazování nových partnerských vztahů.

Klientela společnosti je velice různorodá. V zámečnictví se společnost zaměřuje na velké průmyslové podniky, v topenářství je to zejména koncový zákazník. Činnost podniku je silně spjata se stavebnictvím.

ELKOTERM spol. s.r.o. je firma regionálního významu, svou činnost soustředí v Olomouckém kraji a přilehlých oblastech.

### **3.4 Konkurenční výhody**

Hlavní konkurenční výhody společnosti vyplývají zejména z její 20-leté existence na trhu. Mezi ty nejvýznamnější se řadí:

- Silné a stálé zázemí společnosti,
- dlouholetá zkušenost v oborech,
- nabídka komplexních služeb (materiál, montáže, revize, servis),
- kontakty na trhu a dlouhodobá spolupráce,
- dlouhodobí a stálí zákazníci,
- 10% nižší daň z přidané hodnoty

## 4 Strategická analýza organizace

### 4.1 Analýza PEST(LE)

Analýzou jednotlivých faktorů, které na podnik působí, si můžeme vytvořit celkový obrázek o tom, jak a jakým způsobem tyto vnější faktory naši činnost ovlivňují.

#### Politické faktory

Každý podnik působící na území ČR je silně ovlivněn jejím politickým děním a situací. Malé společnosti, drobný živnostník, ale i velké nadnárodní korporace musí sledovat a vyhodnocovat aktuální situaci a snažit se ji do určité míry předpovídat.

Politická situace v České republice není pro podnikatele příliš přívětivá. A to zejména kvůli častému střídání vlád s různými preferencemi a politickou orientací, jejich slabé a nestálé mandáty, které brání dokončení důležitých reformních kroků, či naplnění předvolebního programu. Silným negativním jevem je i korupce.

Dle serveru „Doingbusiness.org“, který zveřejňuje údaje o **Indexu snadnosti podnikání**, se Česká republika umístila v roce 2010 až na 63 místě z celkového počtu 183 zemí. Což je velmi špatný výsledek pro středoevropskou zemi a člena Evropské unie. Jen pro porovnání, Slovensko je dle tohoto indexu na 41 místě, Maďarsko na 46. Celý žebříček vede Singapur. [16]

*„Index snadnosti podnikání (anglicky: Ease of Doing Business Index) je index vytvářený Světovou bankou. Jedná se o hodnocení jednotlivých států z pohledu podnikové sféry zaměřující se na příznivé podmínky pro podnikání, regulace v podnikání, vlastnická práva, atraktivitu pro zahraniční investory a konkurenceschopnost. Čím vyšší index je, tím je situace příznivější.“*<sup>11</sup>

To pro malý a střední podnik jakým ELKOTERM spol. s.r.o. je, je velmi složitá situace. Jelikož nemá kapacity na neustálé sledování a vyhodnocování situace. Časté změny na politickém poli mu znemožňují situaci předvídat a tak uzpůsobit svou dlouhodobou strategii.

---

<sup>11</sup> Wikipedia.org [online]. 2011 [cit. 2011-04-04]. Index snadnosti podnikání. Dostupné z <[http://cs.wikipedia.org/wiki/Index\\_snadnosti\\_podnik%C3%A1n%C3%AD](http://cs.wikipedia.org/wiki/Index_snadnosti_podnik%C3%A1n%C3%AD)>.

Po vstupu ČR do EU v roce 2004 se podniky musejí zabývat dalším významným politickým subjektem. A tím je Evropské unie.

### **Ekonomické faktory**

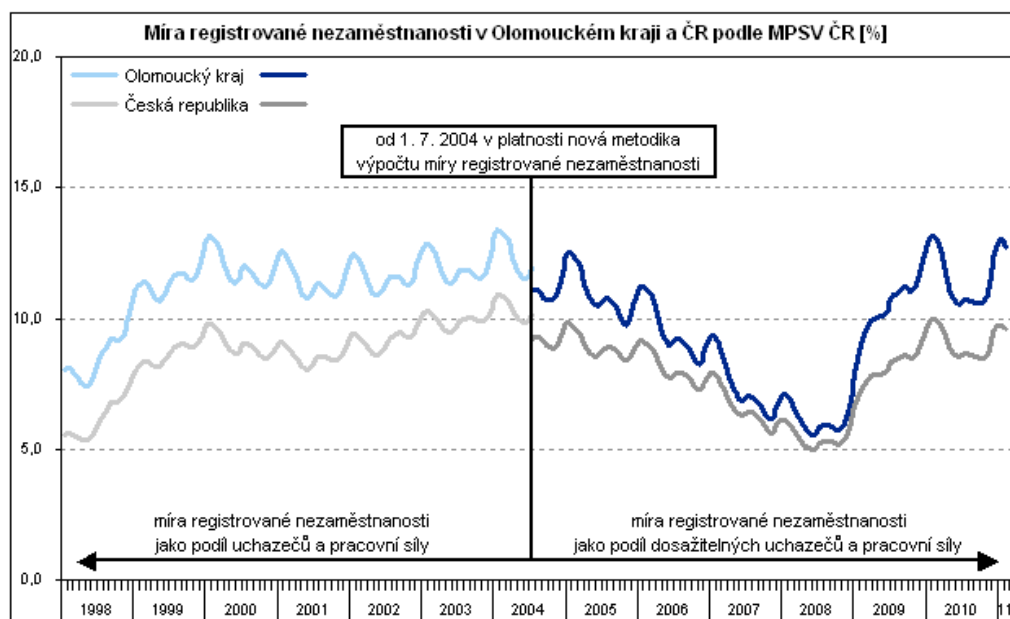
Sledování a zejména predikování situace zásadních ekonomických změn je pro podnik velice důležité. Mezi základní ekonomické ukazatele, kterými by se podnik měl zabývat, je inflace, nezaměstnanost, vývoj HDP a úroková míra.

**Ekonomický růst.** ČR měla v letech 2006 – 2007 velmi pozitivní ekonomický růst (6,4% v roce 2006 a 6,5% v roce 2007). V následujícím roce se zejména na jeho konci začínají projevovat dopady ekonomické krize a meziroční růst HDP klesl na 3,5%. Byla to však jen předzvěst toho, co na Českou republiku čekalo v roce 2009. Roční pokles HDP o -4,1% . Ekonomická recese tak silně zasáhla celou ekonomiku a její účinky se projevily s rozdílnou účinností ve všech sektorech průmyslu. Situace se však pomalu uklidňuje a hospodářství se začíná probouzet. Díky tomu můžeme v roce 2010 zaznamenat opět pozitivní meziroční růst HDP o 2,2%. [14]

**Ekonomická krize.** Ekonomická krize z let 2008-2009 měla na společnost ELKOTERM spol. s.r.o. a její hospodaření silné negativní účinky, které v podniku stále ještě doznívají. A to zejména proto, že obor, ve kterém podniká, je silně spjat se stavebním průmyslem, jehož krize postihla snad nejvíce.

**Nezaměstnanost.** V Olomouckém kraji je nezaměstnanost obecně velmi vysoká. Nejnovější čísla ukazují na hodnoty okolo 12,5%, což daleko převyšuje celorepublikový průměr 6,9%. Špatnou situaci na trhu práce a malé možnosti uplatnění, řadí Olomoucký kraj mezi kraje s největší nezaměstnaností. [15]

Přesycení trhu a nedostatek pracovních míst má účinky i na chování zaměstnanců Společnosti ELKOTERM spol. s.r.o. Ti se snaží udržet si své stávající místo a nevytvářejí tak tlaky na navýšení mezd. Což je pro společnost výhodné. Ta si i bez navýšení nákladů na mzdy dokáže udržet vysoce kvalifikované zaměstnance.



Obr.: 4.1 Vývoj nezaměstnanosti v Olomouckém kraji

Zdroj: [www.olomouc.cszo.cz](http://www.olomouc.cszo.cz) (23.1.2011)

## Sociální faktory

Jedním z problémů, se kterým se společnost neustále potýká, je nedostatek mladých kvalifikovaných lidí v oboru. Studenti si často volí teoreticky zaměřené střední školy a na trhu je nedostatek vyučených absolventů v technických oborech.

Ještě zásadnějším problémem, se v poslední době ukazuje, že absolventům chybí základní zkušenosti z praxe. Společnost tak musí vynakládat nemalé prostředky na doškolení nového zaměstnance a podstupuje riziko, že zaměstnanec po dostatečné době strávené v podniku a získání praktických zkušeností společnost opustí a odejde za vidinou lepšího místa. Finanční prostředky a zejména čas investovaný do zaměstnance se tak podniku nikdy nemusí vrátit.

V posledních letech, zejména díky rozmachu internetu a rozšíření na něm poskytovaných služeb, čelí podnik dalším komplikacím. Internetové obchody často nabízejí topenářské produkty za cenu, které jsou i pro samotný podnik nedosažitelné. Ten se tak svými cenami stává nekonkurenceschopným.

## Technické faktory

Management společnosti musí neustále sledovat trendy v nových produktech a technologiích, aby na ně mohl patřičně reagovat. V tomto oboru však nedochází často k velkým technologickým skokům a tak není třeba permanentního sledování situace.

Navíc dodávající společnosti a výrobci pro tyto podniky pořádají workshopy a různé vzdělávací akce, kde prezentují nové výrobky a informují o nových technologiích. Předávají tak podniku potřebné informace a to většinou zcela zdarma.

## Životní prostředí

Společnost ELKOTERM spol. s.r.o. při své činnosti neprodukuje žádný nebezpečný či toxický odpad. Při demontaci starého zařízení jej následně odveze do sběrných dvorů, kde se materiál dále zpracovává. Všechny výrobky nabízené společností splňují přísné ekologické normy a předpisy.

*Zelená úsporám* – „ Je program Ministerstva životního prostředí, administrovaný Státním fondem životního prostředí ČR zaměřený na úspory energie a obnovitelné zdroje energie v rodinných a bytových domech.“<sup>12</sup>

Celý program poskytuje krytí části nákladů na projekty, které napomáhají uspořit energii v rodinných a bytových domech.

To pro společnost, která se zabývá vytápěním těchto objektů, přináší nové příležitosti, jak získat zakázky.

ELKOTERM spol. s.r.o. se do projektu zapojil. Bohužel přes velká očekávání mu nepřinesl tolik nových příležitostí, jak vedení očekávalo. Hlavním problémem byla zejména velká administrativní náročnost využití těchto dotací.

Postup při zapojení společnosti do projektu:

1. Výrobce přihlásí svůj výrobek na ministerstvu životního prostředí, který jej v zdlouhavém řízení musí schválit jako vyhovující.
2. Montážní firma projde školením u výrobce produktu, který chce dále nabízet.  
Po absolvování školení získává certifikát.

---

<sup>12</sup> Zelená úsporám [online]. 2009 [cit. 2011-04-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.zelenausporam.cz>>.



3. Tento certifikát je hlavní podmínkou pro úspěšnou registraci u ministerstva životního prostředí a zařazení do databáze firem, která mohou své služby nabízet s využitím dotací.

### **Legislativní faktory**

Legislativa státu je pro podnik zásadním faktorem. Každá společnost musí dodržovat státem vydané zákony, směrnice, vyhlášky a normy, které jsou uvedené v Obchodním zákoníku, Zákoníku práce, Občanském zákoníku a Zákonu na ochranu spotřebitele. Pro dodržení státem stanovených pravidel fungování podniku musí každá společnost dodržovat hygienické podmínky, bezpečnostní předpisy a vést řádně daňovou a účetní evidenci.

Aby mohla společnost ELKOTERM spol. s.r.o. správně zpracovávat některé důležité dokumenty, ošetřené legislativními nařízeními, je třeba si pro tyto vysoce specializované úkony najímat externí specialisty, protože společnost nemá kapacity pro jejich správné zpracování (např.: systém zajištění bezpečnosti a ochrany práce). To podniku přináší další náklady.

## **4.2 Porterova analýza konkurenčních sil**

Při zpracování analýzy bylo třeba brát ohled na to, že se společnost ELKOTERM spol. s.r.o. zabývá dvěma, velice odlišnými obory (zámečnictvím a topenářstvím). Celá analýza se tak musela zpracovávat dvakrát, vždy s ohledem na daný obor. Ty se liší jak strukturou konkurence na trhu, tak i dodavatelskou základnou a portfoliem zákazníků.

### **4.2.1 Rivalita mezi stávajícími konkurenty.**

Společnost ELKOTERM spol. s.r.o. není na trhu sama. Obecně je v oboru, ve kterém společnost podniká velice silná konkurence.

## Konkurenční prostředí v topenářství

V 90. letech, kdy byl na trhu nedostatek montážních a projektových společností jako je ELKOTERM spol. s.r.o. a poptávka po těchto službách byla opravdu vysoká, měl podnik na Olomoucku velmi silné postavení. Navíc se po 50 letech musela modernizovat nebo úplně nově zavést nová plynoinstalace. Plošně se v tomto období prováděly plynoinstalace po celé ČR, zejména pak na vesnicích, kde často úplně chyběla. Společnost tak neměla problémy najít zákazníka, ba naopak nestíhala a některé zakázky musela odmítnout.

V průběhu času se však podmínky změnily. Na trzích, kde poptávka převyšovala nabídku, se objevily nové konkurenční společnosti, které vzniklou skulinu na trhu velice rychle zaplnily. Navíc se změnila mentalita zákazníka, který po počáteční euforii vystřízlivěl a začal na společnost vyvíjet velmi silné tlaky na snížení ceny. Rozmach moderních technologií, a to zejména internetu a internetových služeb spojených s e-obchodem a prodejem výrobků po síti, byly pro společnost další těžkou ránou.

Ta na tyto změny špatně anebo vůbec nereagovala a tím ztratila svou silnou pozici. Nepříznivou situaci jen podtrhla ekonomická krize.

Dnes se podnik musí vypořádávat hned s celou řadou konkurentů.

Z jedné strany na něj tlačí velké firmy. To je nový jev, který společnost zaznamenala po krizi. Tyto velké společnosti se před krizí nezajímaly o segment trhu, ve kterém ELKOTERM spol. s.r.o. působí, tedy neměli zájem o zakázky do 1 000 000 Kč. Nedostatek a hlavně snížení ziskovosti zakázek je však přinutily se zajímat o každý potencionální zdroj příjmů. Společnost ELKOTERM spol. s.r.o. tak musí počítat s konkurencí ze strany velkých hráčů na trhu i při stotisícových zakázkách.

Logické by bylo, aby se společnost začala orientovat na menší zakázky, kde na trhu nejsou až tak velké konkurenční tlaky. Tady však operuje druhá skupina konkurence a tím jsou malí živnostníci. Díky malé kapitálové náročnosti a lehce dostupnému know-how je tento obor dostupný i pro malé podnikatele. Ti díky svým malým nákladům dokážou odvést práci za velmi nízké ceny.

Společnosti tak nezbyváá příliš velký manévrovací prostor. Postupem času se začala orientovat na středně velké zakázky, kde se snaží využít svých konkurenčních výhod. I v tomto segmentu trhu však není sama. Zde na ní působí tzv. přímá konkurence, tedy podobně velké podniky se stejným zaměřením.

Jedním z přímých a největších konkurentů je společnost **Vodo Topo Plyn Poláček, s.r.o.**

Podobně jako ELKOTERM spol. s.r.o. patří tato společnost mezi malé a střední podniky. Zaměřuje se na práce spojené s výstavbou a rozvody vody, topení a plynu.

Společnost VODO–TOPO-PLYN Poláček, s.r.o. vznikla transformací společnosti Paláček, s.r.o., která na trhu působila od roku 1992.

### **Činnost společnosti:**

*Vodařství* – pod její činnost ve vodařství spadá výstavba a rekonstrukce vodovodních a kanalizačních přípojek a s tím spojené instalátérské práce (WC, baterie, umyvadla, atd.).

*Topenářství* – montáž a rekonstrukce různých topných systémů a podlahového vytápění.

*Plynárenství* – výstavba a rekonstrukce plynovodních přípojek a jejich revize. Instalátérské práce spojené s plynárenstvím, tedy dodávka a montáž plynových bojlerů, karem, průtokových ohříváčů a plynových kotlů.

Na společnost VODO-TOPO-PLYN Poláček, s.r.o. se obracejí zákazníci zejména při výstavbě rodinných domů a inženýrských sítí, při rekonstrukce vodo-topo-plynu v obytných i neobytných stavbách a při zajištění revizních prací s tím spojených. [27]

Společnost byla založena na začátku devadesátých let a za dobu svého působení si vybudovala silnou pozici na trhu, která se opírá o dobré renomé a stálost společnosti.

Hlavní konkurenční výhodou jsou práce spojené s výstavbou a instalací plynovodních přípojek k objektům, což je první krok při vodařských a plynařských projektech. Má tak možnost nabídnout zákazníkovi opravdu ucelené služby a poskytnout mu různé cenové i necenové výhody a získat si jej tak pro celý projekt. To je silná konkurenční výhoda, jelikož ostatní podniky v tomto oboru se často zaměřují až na práce v objektech.

Mezi další přímou konkurenci společnosti ELKOTERM spol. s.r.o. patří společnosti **INTOP, s.r.o.** a **INTOB, s.r.o.** Obě společnosti se zaměřují na činnosti spojené s vodo-topo-plynem.

*INTOP, s.r.o.* navíc nabízí instalaci zdravotní techniky do koupelen a obytných částí domů. V posledních letech se zaměřuje také na dodávku a montáž bazénů a příslušenství (whirlpool a vířivky).

*INTOB, s.r.o.* se od konkurence liší napojením svých služeb na velké stavební společnosti, což ji přináší konkurenční výhodu prvního tahu při zadávání zakázek.

### **Konkurenční prostředí v zámečnictví**

Na trhu působí hned několik společností se stejnou či velice podobnou nabídkou služeb. Na Olomoucku jsou to především dvě firmy:

#### **Pakl družstvo**

Podobně jako ELKOTERM spol. s.r.o., nabízí organizace montáž a servis garážových a průmyslových vrat, brány a oplocení. Podnik je autorizovaným prodejcem výrobků společnosti Hormann. Navíc se specializuje i na sít'ovou techniku, tedy žaluzie a předokenní rolety, které sama vyrábí z polotovarů firmy Alukon.

Pakl družstvo poskytuje i odborné konzultace a zaměření přímo na stavbě, návrhy technického řešení každého konkrétního případu a také detailně zpracované písemné cenové nabídky. Pořádá i odborné semináře a propagační akce pro své zákazníky. [22]

Organizace má propracované webové stránky a marketingovou strategii zaměřenou na velké odběratele. Často se účastní odborných výstav.

#### **Rolterm, s.r.o.**

Firma působí na českém trhu již od počátku roku 1990. V začátcích fungovala pouze jako zprostředkovatel. Později s nárůstem objednávek přešla na samostatnou výrobu a montáže svých výrobků. V současné době si 80 % produkce vyrábí sama a tuto dodává včetně montáží a servisu. [23]

Společnost se orientuje na celorepublikový i zahraniční trh zejména ve státech EU.

## **4.2.2 Riziko vstupu potencionální konkurence**

Jak v topenářství, tak i v zámečnictví je riziko potencionální konkurence vysoké, a to zejména vzhledem k nízké kapitálové náročnosti. Pro zákazníka je také určující konečná

cena, nikoliv historie a osvědčená značka společnosti. Navíc je potřebné know-how a nástroje široce dostupné a není třeba do něj investovat. Výrobci totiž často pořádají různé vzdělávací kurzy a zdarma nebo za malý poplatek půjčují potřebné drahé vybavení.

#### 4.2.3 Smluvní síla odběratelů

V *zámečnické* činnosti má společnost ELKOTERM spol. s.r.o. malý počet velkých a stálých zákazníků, což jí přináší časté zakázky a silné postavení na trhu s vratovou technikou. Na druhou stranu je tento stav pro společnost silně rizikový, a to zejména ze dvou důvodů:

Tím prvním je *velká smluvní síla zákazníka*. Ten tak může mít velký vliv na konečnou cenu celé služby nebo si vynutit různé individuální výhody. A to se také velmi často děje. Pro udržení si těchto klíčových zákazníků se ELKOTERM spol. s.r.o. snaží nabízet jak cenové, tak i necenové výhody. K těm cenovým samozřejmě patří co nejnižší cena a různé slevy, k těm necenovým potom např.: 24 hodinový servis, prodloužená 6-letá záruka nebo operativní řešení problémů. Veškeré projekty jsou zpracovávány tak, aby byly pro zákazníka co nejvýhodnější, ale pro společnost stále ziskové. Pokud by tomu bylo jinak a zakázka by se stala ztrátová, musel by podnik od projektu odstoupit.

Druhým problémem je teoretická *ztráta jednoho nebo více stálých zákazníků*, což by vedlo k celkovému snížení zakázek a tím i tržeb. Společnost by se tak mohla dostat do vážných problémů.

Ke klíčovým zákazníkům společnosti ELKOTERM spol. s.r.o. patří:

**Česká pošta**, se svými 3 377 pobočkami a 34 948 zaměstnanci se řadí mezi největší státní podniky v ČR. Je častým zákazníkem společnosti ELKOTERM spol. s.r.o. jak v zámečnické, tak i v topenářské činnosti.

**Honeywall Česká republika** je velká nadnárodní společnost zabývající se řízením budov, významnými průmyslovými procesy a službami spojenými s letectvím. V ČR působí od roku 1962 a zaměstnává u nás okolo 1600 lidí na pobočkách v Praze, Brně, Ostravě a Olomouci. Právě olomoucká pobočka často spolupracuje se společností ELKOTERM spol. s.r.o. na řešení vratových systémů ve svých objektech.

**SSI Schofer** je mezinárodní společnost sídlící v Hranicích na Moravě. Poskytuje zařízení, která spojují skladovací a dopravníkové systémy.

V *topenářství* je situace naprosto odlišná. Společnost zde nemá žádného klíčového zákazníka. Portfolio tvoří velký počet malých, koncových zákazníků a občasné větší zakázky zejména pro státní správu.

U malých zákazníků nehrozí silná vyjednávací pozice. Přesto společnost ke každému z nich přistupuje velice osobním a individuálním přístupem a snaží se mu co nejvíce vyhovět. Zejména proto, že při velké konkurenci v tomto oboru se každý zákazník počítá.

U státních zakázek společnost musí projít tzv. „výběrovým řízením“, kde si zadavatel vybírá často z několika zájemců. Čím je zakázka větší, tím větší společnosti do řízení se svými nabídkami vstupují. ELKOTERM spol. s.r.o. musí nabídnout co nejlepší projekt, při co nejnižší ceně, aby uspěla. Bohužel jen kvalita a cena občas nerozhodují a do celého řízení se vměšují různé lobbistické tlaky.

#### **4.2.4 Smluvní síla dodavatelů**

Hlavní rozdíl v dodavateli mezi zámečnickou a topenářskou činností společnosti je v tom, zda je dodavatelem přímo výrobce nebo se obchod uskutečňuje zprostředkovaně přes velkoobchod.

V *zámečnictví* společnost produkty odebírá přímo od výrobců. A to zejména z toho důvodu, že většina zakázek je dělána zákazníkovi tzv. „přímo na míru“ a zakázky jsou tak velice individuální. Společnost tak může s výrobcem přímo spolupracovat na jednotlivých projektech a vytvářet pro zákazníka velice výhodnou a individuálně řešenou nabídku.

Tyto velice těsné vztahy s dodavatelem mohou mít však i negativní dopady. Například při vzájemné neshodě nebo odchodu jednoho z dodavatelů z trhu, mohou podniku vzniknout prodlevy v dodávkách materiálu, což může vést ke ztrátě zakázek či k poškození jména společnosti.

Jednotliví dodavatelé společnosti ELKOTERM spol. s.r.o. dle materiálu, který dodávají, jsou:

**Building Plastics ČR, s.r.o.** sídlící ve Velké Bíteši. Je hlavní dodavatel garážových, rolovacích, průmyslových a rychloběžných vrat.

**Trido, s.r.o.** je méně častým, přesto významným dodavatelem garážových a průmyslových vrat.

**Richard Svoboda** je živnostníkem zabývajícím se výrobou elektrotechniky. Společnosti ELKOTERM spol. s.r.o. dodává již řadu let dálkové ovladače pro ovládání vrat.

Elektrické pohony pro pohyb vrat společnosti dodává firma **Pohon servis, s.r.o.**

V *topenářství* je situace odlišná. Podnik se zde soustředí zejména na cenu dodávaného materiálu a tím i na rabat, kterým získá prodejem konečnému zákazníkovi. Rabat je rozdíl mezi cenou nákupu a následném prodeji zákazníkovi. Tento rozdíl je pro společnost zásadní, protože je velmi důležitým zdrojem příjmů.

Hlavními dodavateli jsou velkoobchody **Ptáček, s.r.o., Richter + Frenzel, s.r.o. a Gienger, s.r.o.**, přičemž právě u společnosti Gienger, s.r.o. ELKOTERM spol. s.r.o. vyjednává asi 80% dodávek materiálu.

### **GIENGER, s.r.o**

Patří do mezinárodní skupiny GC, ta je silnou evropskou obchodní skupinou, jejíž aktivity jsou zaměřeny na velkoobchodní činnost v oboru TZB - topení, sanita, instalace, klimatizace, větrání, elektro a inženýrské sítě.

V České republice sestává ze společností GIENGER spol. s r.o., GIENGER Centron s.r.o. a GIENGER Bohemia, s.r.o. V současné době společnost GIENGER spol. s.r.o. zaměstnává 300 pracovníků, GIENGER CENTRON s.r.o. 150 pracovníků a GIENGER BOHEMIA s.r.o. 109 pracovníků. [18]

### ***Odbytová cesta***

Společnost se orientuje na spolupráci s odbornými montážními firmami v oboru. Zabezpečuje tak cestu výrobku od výrobce k obchodní firmě, která výrobek zakomponuje do zakázky a dodá jej jako ucelený systém montážní firmě, která s ním jde ke spotřebiteli. Gienger, s.r.o. se tak nezaměřuje na projektovou činnost ani montážní služby. K tomu využívá společnosti jako je třeba ELKOTERM spol. s.r.o. [18]

### ***GC skupina v ČR***

V roce 1991 byla v Uherském Brodě založena společnost WPM, spol. s r.o., která v roce 1993 mění svou firmu na Gienger, s.r.o. Společnost se mezi lety 1995 až 2009 vehementně rozrůstala a v dnešní době má 55 poboček a express skladů po celé České republice. [18]

Její nespornou výhodou je hustá síť skladů, díky kterým má velmi efektivní logistiku po celém území ČR a poptávané zboží dokáže rychle dodat. Zákazník má tak možnost okamžitého odběru požadovaného zboží.

#### **4.2.5 Hrozba substitutů**

Společnost ELKOTERM spol. s.r.o. v topenářské činnosti nabízí zejména plynové kotle, radiátorové a podlahové vytápění. Proto by se za možný substitut daly považovat produkty, které jako palivo pro vytápění používají fosilní paliva (dřevo, uhlí). Ta jsou v poslední době stále žádanějším výrobkem, zejména kvůli neustálému zvyšování cen plynu a elektřiny.

Pro zámečnickou činnost společnosti substituty nejsou. A pokud by se na trhu nějaký objevil, společnost by na změny velice rychle reagovala a uzpůsobila svou nabídku.

### ***4.3 Interní analýza společnosti ELKOTERM spol. s.r.o.***

Interní analýza se orientuje na procesy uvnitř organizace. Pomůže nám tak správně pochopit, jak daný podnik funguje.

#### **4.3.1 Řízení společnosti**

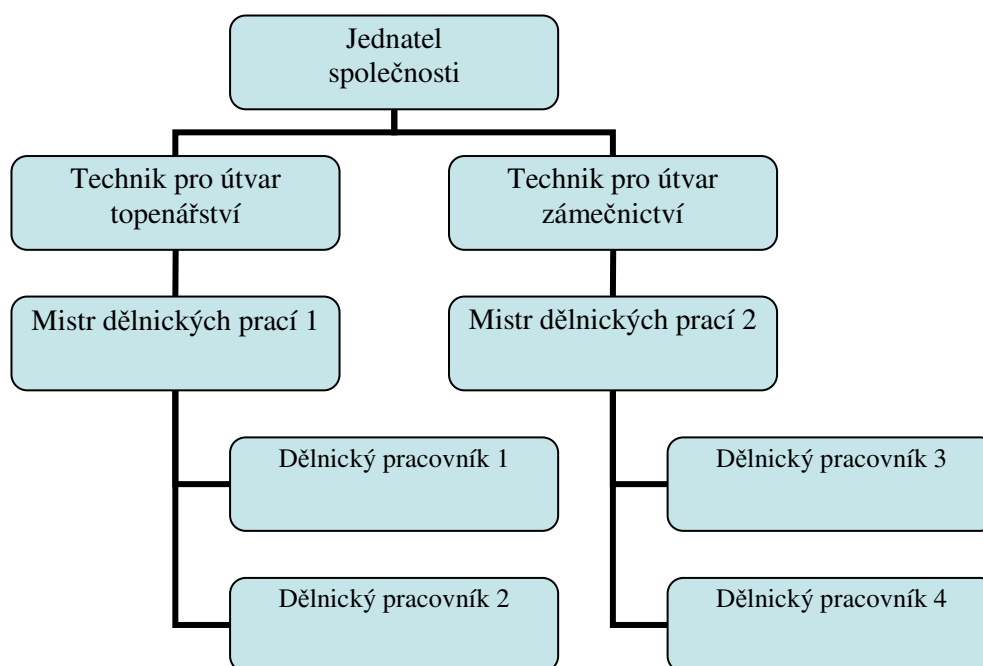
Společnost je rozdělena na dva útvary. Každý z těchto útvarů je veden technikem, který vyhledává, sjednává a řídí realizaci zakázek až do fáze fakturace. O úspěšnou montáž na místě realizace se stará mistr dělnických prací.

O administrativní a finanční řízení společnosti se stará její jednatelka. Všechny manažerské procesy uvnitř společnosti jsou zjednodušeny velikostí podniku.

Nutná komunikace při řešení problémů je operativní pomocí mobilní sítě, emailových schránek, každodenního osobního kontaktu a týdenních porad veškerého personálu.



## Organizační struktura



Obr.: 4.2 Organizační struktura společnosti ELKOTERM spol. s.r.o.

Zdroj: Interní materiály společnosti

### 4.3.2 Marketing

Společnost ELKOTERM spol. s.r.o. má svou propagaci založenou na spokojených zákaznících, kteří dále šíří dobré jméno společnosti. Obecně však marketing nepatří mezi její priority.

Firma má své webové stránky kde zákazník může najít základní informace jak o společnosti, tak i nabídce služeb a potřebné kontakty. Společnost je zařazena do několika internetových seznamů firem a občas inzeruje v některých lokálních tiskovinách.

Pravidelně se účastní výstav regionálního charakteru zaměřených na topenářství a stavitelství (Stavotech Olomouc).

Na nákladnější akce typu reklamy v rádiích či rozsáhlejší propagace na internetu nemá společnost v současné době dostatečné finanční prostředky ani vhodné kapacity.

### **4.3.3 Personální funkce**

Společnost v současné době zaměstnává 8 zaměstnanců. Za každého z nich odvádí jak zdravotní, tak sociální pojištění.

Malý počet dlouholetých zaměstnanců a velmi uvolněné klima vytváří ve společnosti přátelské prostředí, což je hlavním důvodem nízké fluktuace zaměstnanců. Organizace si tak udržuje vysoce kvalifikované a loajální pracovníky.

Vzdělávání věnuje společnost vysokou pozornost, protože dalším rozvojem zaměstnanců získává konkurenční výhodu. Další vzdělávání je motivováno zejména stále novými předpisy.

Problémem pro podnik je nezájem mladých vyučených lidí u oboru zůstat. Je tak velice obtížné získat nové zaměstnance a věkový průměr u těch stávajících je nebezpečně vysoký.

### **4.3.4 Finanční funkce**

Pro hlubší finanční analýzu jsem nedostal od společnosti dostatek informací. Mohu tak jen reflektovat slova managementu firmy.

ELKOTERM spol. s r.o. je finančně zdravá společnost. Financování je zabezpečeno zejména z vlastních zdrojů, podnik tak volí konzervativní způsob financování. Určitou část externích zdrojů tvoří dodavatelské úvěry s nízkou mírou úročení. Vzhledem k právní formě a velikosti společnosti není možné nebo přinejmenším velice obtížné a neefektivní financovat potřeby podniku jinou formou externího kapitálu.

Na druhou stranu společnost nedisponuje dostatečnými finančními prostředky na to, aby uvažovala o rozsáhlejších inovacích či nákladnějších projektech na rozvoj společnosti.

### **4.3.5 Nákupní a zásobovací funkce**

Zásobování materiálem je řešeno operativně, většina dodavatelů je schopna dodat zboží až na místo samotné montáže. Společnost tak nemusí držet velké množství skladových zásob, jen malý objem drobného materiálu pro operativní servis. Díky této strategii šetří jak zásobovací, tak logistické náklady.

## **4.4 SWOT analýza**

### **4.4.1 Silné stránky – Stenghts**

Silné stránky vycházejí z vnitřního prostředí společnosti a znamenají určitou konkurenční výhodu. Podnik by se tak měl snažit o jejich maximalizaci.

Mezi silné stránky společnosti ELKOTERM spol. s.r.o. patří:

- Dlouholetá historie a zavedená obchodní značka společnosti,
- kvalifikovaní a loajální zaměstnanci,
- vztahy s dodavateli,
- nabídka kvalitních a komplexních služeb a míra jejich diverzifikace,
- rychlé a operativní řešení zakázek a servisních případů,
- finanční zdraví podniku,
- pronájem nemovitosti,
- jméno společnosti začínající na písmeno E.

Silné stránky se opírají zejména o dlouholetou historii, silné a stálé zázemí a zavedenou obchodní značku společnosti.

Podnik své sídlo nezměnil od roku 1993, zákazník tak může společnost najít stále na stejném místě i po několika letech a kontaktovat stejného zástupce. To v očích zákazníka vytváří obraz silné a stálé společnosti, což jej přivádí k nové spolupráci i po několika letech. Společnost si tak udržuje dlouhodobé zákazníky a získává nové kontakty.

I když se to zdá jako banalita, pro společnost je výhodou i její název začínající na písmeno E. To jí totiž dostává do popředí v různých telefonních a internetových seznamech. Někteří zákazníci vyhledávající společnost pro možnou spolupráci tak nejdříve kontaktují právě ELKOTERM spol. s.r.o.

Pro podnik jsou pravým bohatstvím jeho zaměstnanci. Většina z nich pro společnost pracuje více jak deset let. Jsou to tedy opravdoví odborníci ve svých oborech. Dobré vzájemné vztahy a dlouholetá spolupráce vytvořila ve firmě velice přátelské prostředí. Společnost se tak může opřít o své pracovníky i v dobách špatné hospodářské situace.

Další silnou stránkou jsou vztahy s dodavateli. Díky dlouholeté spolupráci založené na vzájemné důvěře se podnik může spolehnout na rychlé řešení objednávek, cenové i necenové výhody a finančně přívětivé dodavatelské úvěry.

Pro malý podnik je důležitý každý zákazník. Zaměstnanci společnosti ELKOTERM spol. s.r.o. se tak snaží odvést vždy kvalitní práci, aby zákazníci zbytečně neztráceli. To se zatím daří. Po dobu svého působení nemusela společnost řešit větší reklamace svých služeb.

Důležitou konkurenční výhodou je i paleta nabízených služeb a jejich komplexnost. ELKOTERM spol. s.r.o. se pro zákazníka snaží zajistit vše, co potřebuje, a to i v oborech, ve kterých primárně nepodniká. Jsou to například zednické práce nebo kominictví.

Silnou stránkou je i vlastnictví nemovitosti v centru města Olomouce. Z pronájmu jejich prostor společnost kryje své fixní náklady. Může tak přečkat i delší dobu bez větší zakázky a nutnosti externích finančních zdrojů.

#### **4.4.2 Slabá stránka – Weaknesses**

Slabé stránky znamenají velkou přítěž v konkurenčních bojích. Podnik by se měl snažit o jejich odstranění či zmírnění dopadu.

Mezi své slabé stránky společnost ELKOTERM spol. s.r.o. zařadila

- Rozpory mezi vlastníky společnosti,
- špatná finanční situace,
- vysoký věkový průměr zaměstnanců,
- chybí odpovídající marketing,
- firma nevlastní certifikaci kvality ISO,
- malá kontakty na velké odběratele a u státní správy.

Společnost od roku 1995 tíží rozpory mezi vlastníky. Dlouholeté právní spory, exekuce a vleklá soudní řízení jsou pro podnik obrovskou přítěží, a to zejména po finanční stránce. Hlavně v posledních letech ELKOTERM spol. s.r.o. investovat spoustu úsilí a finančních prostředků do sporů o nynější sídlo společnosti na Blažejském náměstí v Olomouci. Pro podnik je to silná konkurenční výhoda a cenný zdroj příjmů, o který by nerada přišla.

Po několik let tak nemůže investovat do větších akcí z důvodu stálé nejistoty z příštích období.

I když je ELKOTERM spol. s.r.o. ekonomicky zdravá společnost a její míra zadluženosti je velice nízká, finanční situace po celosvětové ekonomické krizi skomírá. Ze svých příjmů stačí krýt náklady a nezbyvají jí větší finanční prostředky pro inovace a investice do rozsáhlejších projektů.

Společnosti se také nedaří získávat do svých řad zaměstnanců nové mladé pracovníky, a to zejména kvůli nezájmu učňů o daný obor. Ani úzká spolupráce s některými odbornými učiteli zatím nepřinesla žádná zlepšení. Přitom vysoký věkový průměr a klesající efektivita práce stávajících zaměstnanců, může v budoucnu znamenat až existenční problémy.

Některé velké zakázky požadují při výběrových řízeních certifikaci kvality ISO, kterou společnost ELKOTERM spol. s.r.o. nemá, což automaticky znamená její vyškrtnutí ze seznamu žadatelů.

#### **4.4.3 Příležitosti – Opportunities**

Společnost vidí příležitosti zejména v těchto oblastech:

- Rozšiřování služeb a kvalifikace,
- Marketing,
- přes drobné zakázky k velkým objednávkám,
- vytvoření vzdělávacího programu pro učně.

Velký prostor pro zlepšení je zejména v marketingu. Do propagace takřka neinvestuje a spoléhá se pouze na spokojené zákazníky, kteří dále šíří dobrou pověst společnosti. To ale v dnešní dynamické době a při tak silné konkurenci nestačí a společnost by měla využívat co největší počet možných komunikačních kanálů k propagaci.

Další možnou příležitostí je využívání tzv. „malých zakázek“, do kterých patří jednoduché opravy nebo montáže zařízení. I když to nejsou příliš ziskové akce, zákazník si jméno společnosti zapamatuje a po čase se na ni může znovu obrátit s daleko větší zakázkou. Podnik se tímto způsobem v poslední době dostal k několika velice ziskovým zakázkám. Natrvalo se tak chystá rozšířit nabídku služeb i na velmi malé akce.

Další možností jak získat konkurenční výhodu je rozšiřování stávajících služeb. K tomu je však potřeba získat oprávnění, podmíněné nutnou kvalifikací. Podnik tak začal investovat nemalé prostředky pro další vzdělávání svých zaměstnanců a rozšiřování jejich kvalifikace o nové obory. Sortiment služeb by se měl v blízké době nově rozrůst o kominické a zednické obory. Komplexnější služby mohou oslovit větší okruh zákazníků a zvýšit tak počet zakázek.

Problém nedostatku nového personálu chce společnost řešit užší spoluprací s odbornými učiteli na Olomoucku. A to například nabídkou odborných praxí pro studenty, kteří je mají povinné v rámci svého vzdělávání. Může tak oslovit velké množství studentů a těm nejlepším nabízet možný nástup do zaměstnání po ukončení studia.

#### **4.4.4 Ohrožení – Threats**

Ohrožení znamenají pro podnik možné budoucí komplikace. Musí se tak snažit o včasnou identifikaci těchto ohrožení a odstranit co nejdříve jejich příčiny, či zmírnit následky.

Mezi ohrožení, na která by se mohl podnik soustředit, patří zejména:

- Nová konkurence na trhu,
- změna sazby DPH,
- další pokles ve stavebnictví,
- druhotná platební neschopnost,

- další neshody se společníky,
- omezený okruh dodavatelů,
- internetové obchody.

To, co podnik opravdu trápí, jsou možné budoucí neshody se společníky společnosti. A to zejména proto, že by mohla ztratit nemovitost, ve které sídlí a je důležitým finančním zdrojem. To by bylo pro podnik existenčním problémem.

Čeho se také společnost bojí, je další pokles ve stavebnictví. Situaci na trhu při tak silné konkurenci, by snížení počtu zakázek rozhodně nepomohlo.

Velmi reálnou hrozbou je pro podnik zvýšení sazby DPH na 20%. Pro zákazníka se nákup zařízení přes společnost stává stále nákladnějším a situaci řeší nákupem přes internet, kde jsou ceny zařízení nižší. Podniku by tak časem mohly zůstat jen montážní služby a servis, což by ziskovost zakázek diametrálně snížilo.

Internetové obchody a jejich nízké ceny jsou už teď velkým problémem a společnost zatím nenašla recept na řešení tohoto problému.

Úzký okruh dodavatelů znamená i velké ohrožení. Každé rozvázání spolupráce nebo ztráta některého z dodavatelů by se velice těžko nahrazovala.

## **5 Vlastní doporučení**

Za pomoci získaných informací a využití vybraných analytických metod, PESTLE analýzy, Portetova modelu pěti konkurenčních sil, interní analýzy a SWOT analýzy, jsem zpracoval strategickou analýzu společnosti ELKOTERM spol. s.r.o. Nyní zformuluji několik doporučení, která by se mohla stát inspirací pro budoucí rozhodnutí managementu společnosti.

Společnost ELKOTERM spol. s.r.o. by se měla v co nejbližší době vypořádat s několika zásadními problémy. A to zejména s rozpory mezi vlastníky, vysokým věkovým průměrem zaměstnanců, marketingem a propagací.

Neřešení těchto základních otázek by mohlo vést k vážným existenčním problémům.

### **Rozpory mezi vlastníky společnosti**

Současná komplikovaná situace tíží jak rozpočet, tak vedení a nedovoluje podniku se dále rozvíjet. Navíc stále hrozí, že by společnost mohla přijít o nemovitost, ve které má své sídlo a jenž je cenným finančním zdrojem.

Možným řešením je převést určitou část společnosti pod jinou firmu a nadále tak pokračovat v činnosti bez zatížení těmito problémy.

Jednalo by se především o zámečnickou činnost, která je stabilní a v posledních letech přináší podniku důležitý zisk, navíc není konkurence v této oblasti tak silná a podnik by mohl nadále své aktivity rozvíjet.

ELKOTERM spol. s.r.o. by pokračoval pouze v topenářské činnosti a v provozování nemovitosti.

Společnost by tak neztratila své postavení ani zákazníky či dlouholeté vztahy s dodavateli tak, jak by k tomu došlo při likvidaci společnosti.

Další možností je celou situaci co nejrychleji vyřešit i za cenu vyšších finančních nákladů třeba vyplacením jednoho z vlastníků nebo domluvou a pokračovat v činnosti bez větších strukturálních a organizačních změn.



## Marketing a možnosti propagace

Společnost se v této oblasti opírá pouze o své dobré jméno, dlouhodobé kontakty a šíření povědomí mezi lidmi. To při tak velké konkurenci nemůže stačit a ELKOTERM spol. s.r.o. by se měl na propagaci více zaměřit.

I při malých nákladech se dá zlepšit a aktualizovat webová stránka, na kterých chybí hlavně podrobnější informace o produktech a službách. Celkově by se mohl změnit jejich vzhled.

Dále využít co nejvíce různých firemních internetových seznamů či propagovat společnost na sociálních sítích. Častěji navštěvovat regionální výstavy a veletrhy.

A hlavně vytvořit si vlastní marketingovou strategii, která bude odpovídat potřebám a možnostem společnosti.

## Poradenství

Společnost za 20 let své existence a nabytých zkušeností v oboru mohla tyto poznatky využít pro consulting a poradenství. Pořádání různých odborných seminářů a workshopů. Mohl by to být alternativní zdroj příjmů a další možnost, jak své hlavní činnosti propagovat.

## Vysoký věkový průměr zaměstnanců

Vysoký věkový průměr zaměstnanců a hlavně nezájem mladých lidí o daný obor je další ze zásadních problémů, které společnost tíží.

V této oblasti bych doporučil ještě více kooperovat s odbornými vzdělávacími institucemi v regionu a nabízet různé krátkodobé stáže pro učně. Těm nejkvalitnějším vybraným jedincům potom nabídnout možnosti uplatnění ve firmě po ukončení studia.

Riziko odchodu těchto mladých lidí ze společnosti, by se dalo snížit různými zaměstnaneckými výhodami, pokud na ně bude společnost mít finanční prostředky.

Hlavní příležitost pro podnik je dle mého názoru, další **rozšiřování nabízených služeb**. Nabídnout zákazníkovi co nejkomplexnější služby, je důležité hlavně pro získání a udržení si zakázky a její celková ziskovost.

Podnik by se měl zaměřit hlavně na elektroinstalace, zednictví a kominictví. Právě tyto tři činnosti jsou s topenářstvím a zámečnictvím silně spjaty.

Společnost by se také i nadále měla věnovat **velmi malým zakázkám**. Rozšiřuje tak povědomí o společnosti a přes spokojené zákazníky, kteří už v této oblasti nebudou hledat nový kontakt u konkurence, se ELKOTERM spol. s.r.o. může dostat k ziskovějším projektům.

Nadále bych také pokračoval v dobrých vztazích se zaměstnanci a celkově velmi **dobré firemní kultuře, udržoval spolupráci** s dodavateli a velkými zákazníky a celkově se opíral o **dobré jméno a dlouholetou historii** společnosti.

## 6 Závěr

Tématem mé bakalářské práce je strategická analýza vybrané organizace. Pomocí dostupných informací a vybraných metod jsem se pokusil o vyhodnocení stávající situace a navrhnul doporučení a případná zlepšení, která by mohl podnik realizovat.

Analyzovaným subjektem je společnost ELKOTERM spol. s.r.o. Působící v oblasti dodávky, montáže a servisu produktů v zámečnické a topenářské sféře. Svou strukturou se řadí mezi malé a střední podniky, regionálního charakteru.

Cílem mé bakalářské práce bylo za pomoci analytických metod zpracovat získané informace a zhodnotit silné a slabé stránky společnosti. Také upozornit na možná ohrožení, kterým by měl management věnovat zvýšenou pozornost a najít příležitosti, které by podnik mohl využít pro zlepšení své konkurenceschopnosti a postavení na trhu.

V práci jsem využil celkem čtyři analýzy. Analýzou PESTLE jsem určil a vyhodnotil vnější faktory, které na společnost působí. Porterovým modelem pěti konkurenčních sil analyzoval blízké prostředí podniku, jednotlivé procesy uvnitř společnosti popsal za pomoci interní analýzy a nakonec využil analýzu SWOT, která spojuje jak vnější, tak vnitřní prostředí podniku a všechny poznatky z předešlých analýz.

Má doporučení a rady na konci práce vycházejí především z analýzy SWOT.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí, kdy první část je zaměřena na teoretické vymezení strategie, strategického řízení a jednotlivých metod strategické situační analýzy, tak aby získané poznatky mohl využít v druhé praktické části práce.

V druhé části práce jsem aplikoval jednotlivé metody na stávající situaci vybraného podniku. V závěru práce se věnuji zhodnocení poznatků strategické analýzy, na kterých jsem stavěl své doporučení.

## Seznam použité literatury

### Publikace:

1. DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
2. KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. *Balanced Scorecard*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
3. KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. *Efektivní systém řízení strategie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 8072612034.
4. KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
5. KOVÁŘ, F., ŠTRACH, P. *Strategický management*. 1.vyd. Praha: Oeconomica, 2003. 98 s. ISBN 80-245-0504-5.
6. LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006. 153 s. ISBN 80-7329-131-2.
7. MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 246 s. ISBN 8024719118.
8. SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-364-1.
9. SOUČEK, Z.; MAREK, J. *Strategie úspěšného podniku*. 1.vyd. Ostrava: Montanex, 1998. 180 s. ISBN 80-857802-93-3.
10. SYNEK, M. *Nauka o podniku*. 4. vyd. Praha: VŠE, 1998. 383 s. ISBN 80-7079-981-1.

### Periodika:

11. SOUČEK, Z. Kde nás „strategie tlačí“. *Moderní řízení*, 1999,č.11.

### Intenetové zdroje:

12. Businessvize.cz [online]. 2010 [cit. 2011-03-09]. *Kde se vzala a k čemu je PEST analýza*. Dostupné z <<http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>>.
13. Byznys slovíčka [online]. 1999 [cit. 2011-03-12]. Dostupné z <<http://www.byznysslovicka.com>>.
14. Český statistický úřad [online]. 2011 [cit. 2011-01-23]. Dostupné z <<http://www.czso.cz>>.

15. Český statistický úřad OLOMOUCKÝ KRAJ [online]. 2011 [cit. 2011-05-09]. Dostupné z <<http://www.olomouc.czso.cz/>>.
16. Doingbusiness.org [online]. 2011 [cit. 2011-03-15]. *Economy Rankings*. Dostupné z <<http://www.doingbusiness.org/rankings>>.
17. ELKOTERM spol. s.r.o. [online]. 2008 [cit. 2011-01-09]. Dostupné z <<http://www.elkoterms.cz/>>.
18. GIENGER, s.r.o. [online]. 2010 [cit. 2011-02-27]. Dostupné z <<http://www.gcskupina.cz/>>.
19. Google.com [online]. 2011 [cit. 2011-05-02]. *Vše o Googlu*. Dostupné z <<http://www.google.cz/intl/cs/about/corporate/company/index.html>>.
20. ManagementMania.com [online]. 2008 [cit. 2011-02-12]. *PESTLE analýza*. Dostupné z <<http://managementmania.com/index.php/zakladni-pojmy/94-pestle-analyza>>.
21. ManagerWeb.cz [online]. 2010 [cit. 2011-03-23]. *STRATEGICKÝ MANAGEMENT*. Dostupné z <<http://managerweb.ihned.cz/>>.
22. Pakl družstvo [online]. 2011 [cit. 2011-04-12]. Dostupné z <<http://www.pakl.cz/>>.
23. Rolterm, s.r.o. [online]. 2011 [cit. 2011-04-12]. Dostupné z <<http://www.rolterm.cz/>>.
24. Strateg.cz [online]. 1999 [cit. 2011-01-12]. *Strategický plánovací cyklus*. Dostupné z <[http://strateg.cz/Strategicky\\_plan.html](http://strateg.cz/Strategicky_plan.html)>.
25. Sedláčková H. [online]. 2003 [cit. 2011-02-16]. *Trendy v chápání zdrojů podniku při tvorbě strategie podnik*. Dostupné z <<http://www.vse.cz/aop/pdf/52.pdf>>.
26. Vlastnicesta.cz [online]. 2009 [cit. 2011-03-09]. Dostupné z <<http://www.vlastnicesta.cz/>>.
27. VODO–TOPO–PLYN Poláček, s.r.o. [online]. 2007 [cit. 2011-04-06]. Dostupné z <<http://www.vtppolacek.cz/>>.
28. Wikipedia.org [online]. 2011 [cit. 2011-04-04]. *Index snadnosti podnikání*. Dostupné z <[http://cs.wikipedia.org/wiki/Index\\_snadnosti\\_podnik%C3%A1n%C3%AD](http://cs.wikipedia.org/wiki/Index_snadnosti_podnik%C3%A1n%C3%AD)>.
29. Zelená úsporám [online]. 2009 [cit. 2011-04-02]. Dostupné z <<http://www.zelenausporam.cz/>>.

#### **Interní materiály společnosti ELKOTERM spol. s.r.o.**

30. Katalog nabízených produktů společnosti
31. Zakladatelské dokumenty - společenská smlouva

## Seznam zkratek

ČR – Česká republika.

DPH – Daň z přidané hodnoty.

EU – Evropská unie.

HDP – Hrubý domácí produkt.

PESTLE - Analýza vnějšího prostředí.

SMART – Metoda tvorby cílů.

SWOT – Analýza vnějšího a vnitřního prostředí.

TZB - Topení, sanita, instalace, klimatizace, větrání, elektro a inženýrské sítě.

4C - Analýza zákazníků, národních specifik, nákladů a konkurence.

## Seznam obrázků

▪ Obr.:2.1	Proces strategického řízení .....	3
▪ Obr.:2.2	Okolí podniku.....	9
▪ Obr.:2.3	Obecné schéma PESTLE analýzy .....	10
▪ Obr.:2.4	Metoda 4C .....	13
▪ Obr.:2.5	Porterův model pěti sil .....	15
▪ Obr.:2.6	Mapa konkurenčních skupin .....	17
▪ Obr.:2.7	SWOT analýza.....	20
▪ Obr.:2.8	Strategie.....	21
▪ Obr.:3.1	Logo společnosti ELKOTERM spol s.r.o.....	23
▪ Obr.:4.1	Vývoj nezaměstnanosti v Olomouckém kraji .....	27
▪ Obr.:4.2	Organizační struktura společnosti Elkoterm, s.r.o.....	37

# Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že:

- jsem byl plně seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB–TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne:.....

.....  
Jan Kyselý

Adresa trvalého pobytu studenta:

Werichova 21, 77900 Olomouc